

المستشارون: هل يقدمون لك الخدمة المطلوبة؟

• د. حامد سوادي عطية
مستشار اداري
hsatiyyah@hotmail.com

دفعتني إلى كتابة هذه المقالة مراجعة لكتاب عنوانه الاحتيال Rip-Off صدر مؤخراً، يوثق ممارسات غير مهنية، وأحياناً لا أخلاقية لشركات استشارية كبرى ومستشارين ذائعي الصيت في دول الغرب، ولأن مؤلفه مستشار سابق حرص على إبقاء هويته طي الكتمان، واختار اسماً مستعاراً هو ديفيد كريج. وإذا استثنينا من الأمر الجانب الدرامي -الذي يبدو لي مفتعلاً، وإن كان لا يخلو من إثارة قد تكون مقصودة لغرض ترويج الكتاب- فإن الموضوع يستحق الاهتمام بحق، وبالذات للإدارة في عالمنا العربي الذي أصبح سوقاً رائجة للشركات الاستشارية والمستشارين، وتنفق المنظمات العربية مئات الملايين من الدولارات سنوياً مقابل استشارات



وخدمات استشارية، مما يثير التساؤلات حول جدوى الاستعانة بالمستشارين، وبالتحديد هل الفوائد الناتجة عنها تبرر تكلفتها، وإذا كانت التهم المعززة بالقرائن التي ساقها كريج لسلاطين الاستشارة في الغرب صحيحة، ولو جزئياً، فهل المديرون العرب من جملة ضحاياهم، ولعل أهم سؤال يدور في خلد المديرين كيف السبيل إلى اتقاء «شرور» المستشارين، وإذا كانت شرورهم أكثر من فوائدهم فلعل المديرين العرب أفضل حالاً بدونهم؟ وسأحاول الإجابة على هذه الأسئلة مستعيناً بتجربتي في مجال العمل الاستشاري والممتدة لأكثر من ربع قرن خلى، توزعت بين دول عربية، فهي بمثابة شهادة من أحد المنتمين للمهنة.

قيم وأخلاقيات المستشارين

في زمن ازدادت مرونة القيم والمبادئ فيه ليس من الواقعية الاحتكام إلى قيم ومبادئ مطلقة في تقويم المستشارين، والأفضل من ذلك هو تقمص دور الأنثربولوجيين في اعتبار المستشارين فئة من الناس يهمنا دراسة وفهم فكرهم وسلوكهم، ويقتضي منهج الأنثربولوجيا التجرد من الأحكام القيمية المبدئية، وتقويم المستشارين وفقاً لما عاهدوا وألزموا أنفسهم به من القيم والأخلاق، فإلى أي مدى تتطابق سلوكيات المستشارين مع المبادىء التي يتعهدون لكل عميل باتباعها؟ للإجابة على هذا السؤال لا بد من استعراض هذه المبادئ أولاً:

١- المنافسة الحرة والنزيهة في كسب العملاء.

٢- وضع مصالح العميل فوق كل الاعتبارات والامتناع عن استغلاله.

٣- الأمانة العلمية والموضوعية وعدم التحيز في التحليل والاستنتاج.

٤- تقديم خدمات عالية الجودة.

٥- نقل المعرفة والخبرة للعميل وتحقيق الفوائد المتوخاة.

هل المنافسة على المهام الاستشارية حرة ونزيهة؟

لكي يزداد احتمال حصول المنظمات على خدمات استشارية مفيدة لا بد أن تكون ساحة المنافسة بين المستشارين مفتوحة وليست حكراً على عدد محدود منهم، فالمحتكرون عادةً ما يستغلون تفردهم في السوق لإملاء شروطهم على عملائهم، كما أن من الضروري التزام المستشارين بأصول التنافس النزيه والامتناع عن استعمال أساليب غير مشروعة في إقصاء آخرين عن حلبة المنافسة أو اكتساب أفضلية عليهم من دون حق أو جدارة، وقد يرى البعض في هذا وعظاً طوباوياً بعيداً عن الواقعية، فإذا كانت المصالح تكتسب بهذه الطرق عادة، فلماذا نحظرها على المستشارين؟ ولكن لو قبلنا بهذا المنطق التسويغي «الواقعي» لكان أشبه بغض الطرف عن تواطؤ أستاذ مع تلميذه على الغش في الإمتحان، والذي تتعدى نتائجه وآثاره السيئة هذا الحدث إلى المجتمع كله.

من الواضح بأن آليات السوق الاستشارية أبعد ما تكون عن المثالية، فمن جهة العرض



توجد في الدول العربية فروع لشركات استشارية عالمية مشهورة، وعدد من المؤسسات المحلية أو الأقليمية المتوسطة والصغيرة إضافة إلى المستشارين المستقلين، ونظراً لتذبذب الطلب على الخدمات الاستشارية وصعوبة المنافسة مع الشركات الضخمة لجأت الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى تنويع خدماتها لتشمل التدريب والتوظيف، مما أضعف قدرتها على بناء تخصصاتها، أما من ناحية الطلب فيلاحظ تنامي الإقبال على خدمات الاستشاريين، وعندما بدأت العمل في هذا المجال قبل أكثر من خمسة وعشرين عاماً كان اهتمام المنظمات العربية الحكومية والخاصة بالخدمات الاستشارية محدوداً جدا، لكن تلك السنين العجاف قد ولت وتمر أعمال الاستشارات حالياً بفترة إزدهار نسبي، يشهد عليها إزدياد عدد الشركات الاستشارية والمستشارين والأرقام المتصاعدة للمبالغ المنصرفة على الاستشارات سنوياً.

وفيما تستحوذ الشركات الاستشارية الرئيسية على حصة كبيرة من سوق الاستشارات تتنافس الشركات الوسطى فيما بينها على المتبقي منها، وتكون المنافسة بينها غالباً حادة، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإن من المفترض استفادة العميل من ذلك بصورة خدمات أفضل وبتكلفة أقل، لكن بعض المستشارين يحاولون التقدم على منافسيهم من خلال استثمار شبكة معارفهم وأصدقائهم في الفوز بالعقود الاستشارية، ويبدو من المعلومات المتوفرة بأن هذه طريقة رئيسية يستخدمها بعض الاستشاريين بنجاح، وفي مجتمعاتنا العربية التي لا تزال القيم والممارسات الاجتماعية التقليدية مؤثرة على الفكر والسلوك لا يجد الأفراد ضيراً في استخدام علاقاتهم الشخصية في بلوغ مآربهم وتحقيق مصالحهم، حتى لو كانت تتناقض مع مبدأ الجدارة، وتبدو هذه العلاقات الوطيدة، النابعة عن تبادل المنفعة أو قواسم مشتركة أخرى ، قبلية أو جغرافية، وسيلة أكثر نجاحاً من أفضل المؤهلات والخبرات للحصول على عقود استشارية بملايين الدولارات.

وعلى المسئول الإداري الحكومي أو الرئيس التنفيذي لشركة الذي يمنح عقداً استشارياً مدفوعاً بمحسوبية أو منسوبية أن لا يلومن إلا نفسه إذا لم يحصل على الحد الأدنى من الخدمات مقابل الأموال التي سيدفعها للمستشار، فالعلاقة بين المستشار والعميل هنا تخرج من إطارها الموضوعي لتكتسب أبعاداً إجتماعية وشخصية غير خاضعة للإعتبارات المهنية، وتفرض هذه الأبعاد الشخصية معاملة خاصة بين الطرفين، لا تتأثر بمدى إلتزام المستشار ببنود التعاقد أو عدم رضا العميل عن أداءه، لذا فلو تهاون المستشار، وهو إحتمال قوي، فعلى العميل «الصديق» التغاضي عن ذلك، بل وحتى التستر عليه والدفاع عنه، ظالماً أم مظلوماً، ولربما يتوب العميل عن الاستعانة بالمستشارين من أصدقاءه ومعارفه بعد ذلك، ولكنه درس باهض التكلفة.

وقد لا يتورع البعض مدفوعين بالإخلاص لهذه الروابط التقليدية والشخصية من اقتراف المخالفات الأخلاقية والقانونية الجسيمة في سبيل إرساء عقد استشاري على صديق أو رفيق سهرات اجتماعية، والمثال على ذلك المستشار الذي أقنع صديقه في إحدى المؤسسات بتزويده بعروض منافسيه لكي يتمكن من تقديم عرض أفضل، وبعد نجاحه في ذلك عاد ليكرر التجربة مرة أخرى مع مؤسسة مختلفة، ولا غرابة إذا عرفنا بأن هذا المستشار يصرف من الجهد والوقت والمال على ولم الولائم وحضورها أكثر مما ينفق على تطوير إمكاناته وقدراته الاستشارية، أما الخسائر التي يتكبدها العميل فهي مضاعفة، تتعدى الأموال المهدورة التي يقدمها للمستشار غير الجدير، حيث لا يتوقع أن يبذل كل ما في استطاعته لتقديم خدمات مفيدة، كما قد يتمادى في غيه مستغلاً علاقاته الوثيقة مع المتنفذين داخل المؤسسة المستفيدة لاقناعهم بالتجاوز عن تقصيره وإهماله في إتمام إلتزاماته أمامها.

يدرك الجميع أهمية الترويج في زيادة المبيعات، ولعل المستشارين يعرفون ذلك أكثر من غيرهم، بحكم التخصص أولاً، ونتيجة التجربة، ولا ضير في ذلك مادام لا يخالف قيم وأخلاقيات المهنة، ولا يتسبب بشكل أو أخر في ضرر للعميل، والمستشار الحاذق، مثلاً، هو الذي يهتم بتقديم عرض مؤثر للعميل، ولكن بدون تضليل، أو تقديم وعود كاذبة، مثل تضخيم عدد أعضاء الفريق الذي سيكلف بالمهمة، أو تلفيق خبرات للمؤسسة أو المستشارين بهدف الحصول على العقد، ومن السذاجة الافتراض بأن جميع المستشارين يلتزمون بذلك، فالتضخيم والتضليل ممارسان، وبالنسبة لبعض المستشارين الذين يعتبرون المنافسة في سوق المستشارين بمثابة حرب، وبما أن كل الوسائل مشروعة في الحروب فلا عتب لو لجئوا إلى "تزيين" السير الوظيفية لأعضاء

الفريق الاستشاري، الذين سيكلفون بالمهمة، بخبرات استشارية مبالغ بها أو حتى وهمية.

حسابات المصالح بين المستشار وعملائه

من البديهي بأن الاستشارة صفقة، فيها طرفان، المستشار الذي يبيع خدماته، والعميل الذي يشتريها، ولكلا الطرفين أهداف ومصالح يحرصان على تحقيقها من هذه العملية، وتتلخص مصلحة المستشار في كسب أعلى عوائد ممكنة، أما مصلحة العميل فتتمحور حول الحصول على الخدمة الاستشارية المطلوبة، وبالتالي تحسين أداء مؤسسته، وأفضل حصيلة لهذه العلاقة خروج الطرفين منها رابحان، وهو ما يعرف بالـ win-win situation، وغالباً ما يعد المستشارون عملائهم بجني فوائد أضعافاً مضاعفة لأجور المستشارين، فهل هذه الوعود صادقة؟ سمعنا عن استشارات أنقذت مؤسسات من التدهور الحاد في الأداء أو حتى الإفلاس، ولم نسمع عن استشارات أودت بمؤسسات إلى الهاوية، والقرار النهائي في كل الأحوال للإدارة، وهي التي تتحمل النتائج بعد استلام الاستشاري أجرته ومغادرته، ولكن المستشار المهني هو الذي يعد بالمستطاع لا اجتراح المعجزات أو اختراع العجلة من جديد، كما أن المدير الواقعي هو الذي لا ينغر بالوعود ولا يتوقع من المستشار سوى المعقول والممكن، وكم من فكرة تطويرية متواضعة لمستشار أثمرت فوائد جمة للعميل، بينما لم يُحصد من مشاريع تطويرية أضخم أفخم بكثير غير الخيبة والخسران، لذا فمن المهم أن يعرف العميل مصلحته من الاستعانة بالاستشاري ويحرص على تحقيقها، وذلك من خلال تحديد إطار أو نطاق عمل المهمة الاستشارية، وبيان الأهداف العملية المرجوة منها، مع التأكيد على تعريف الأهداف بدقة، وإلزام المستشار بها، وتقييم المنجزات مقارنة بالأهداف.

المستشار والصراعات الداخلية

وإذا كان المدير حريصاً على بلوغ أعظم الفوائد من المستشار فعليه أن لا يقحمه في التنافسات الداخلية، التي قد تصل إلى حد الصراع، وحتى لا نشط عن الواقعي يجب الإقرار بأن كل المنظمات هي شبكات مصالح، تتقاطع وتتداخل فيها مصالح المالكين والمديرين والموظفين وحتى العملاء، وقد يرى البعض منهم بأن مصالحهم لا تلتقي، لذا يمكرون لتدنية أو إقصاء مصالح الغير، ولأنهم يخشون من إعادة خلط المصالح نتيجة عمل الاستشاري يتدافعون لكسب وده أو التحالف معه، وإذا لم تفلح الأساليب الودية لجأوا إلى العرقلة والتشكيك والتهميش وربما العداء المكشوف أملاً في الإقصاء، والمستشار الماهر هو الذي يشخص هذه المناورات البيروقراطية المصلحية ويبطل مفعولها، وينأى بنفسه وعمله عنها، من دون التحيز لطرف ضد آخر، وعلى المدير الذي يريد الاستفادة منه معاونته على ذلك.

المستشار الانتهازي

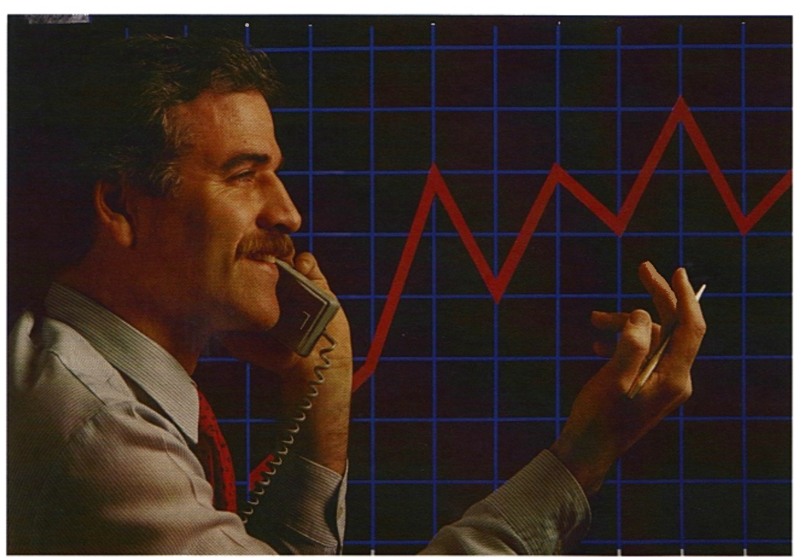
ولعل أسوء أنواع المستشارين هو الإنتهازي opportunistic، وهو الذي لا تتقاطع مصالحه مع مصالح العميل، لأن كل منهما في فلك يسبحان، وكل هم المستشار الإنتهازي هو الفوز بالعقد وجني أفحش الأرباح منه، وعادةً ما يكون ذلك على حساب مصالح العميل، لذا يكثر من الوعود بالنتائج الباهرة، ولا يتورع عن المبالغة والتضخيم في عرض مؤهلاته وخبراته ليغنم العقد، ومتى ما ظفر بذلك تعامل مع العميل ومؤسسته كغنيمة، يجبي منه المكاسب ولا يعطيه إلا القليل، ويعمل المستشار الانتهازي على أساس مبدأ "العميل فرصة متاحة للانتهاز مرة واحدة" بافتراض أن هذا المدير على حد أدنى من الدراية بحيث لن يستغل من نفس المستشار الانتهازي مرتين، لذا لا يحرص المستشار الانتهازي على ترك سمعة عطرة لدى العميل بعد انتهاء مهمته، ويذكرني ذلك بأحد رجال الأعمال الذي يمتلك سلسلة من المتاجر، ويديرها على أساس "ثلاثة زبائن لكل متجر يومياً" مدعياً بأنه يحقق من وراء ذلك أرباحاً طيبة، وإذا صدق فالتفسير الوحيد هو أنه يراهن على زبائن ينخدعون ببضاعته الرديئة ويدفعون أثمانها الباهضة، وهو والمستشار الانتهازي يؤمنان بالمثل الغربي الدارج بأن هنالك إنسان ساذج يولد كل يوم، وإذا لم يعرف المدير المستشار الانتهازي من سيماه أو إنجازاته السطحية فسيتعرف عليه من كثرة فواتيره، فهو لا يترك موضوعاً كبيراً أو صغيراً إلا وحاول استيفاء أجور عنه.

أجور المستشارين

ولأن التكلفة عنصر أساسي في التقييم فل يكتمل الموضوع دون التطرق لها، ويشتكي بعض المديرين من غلاء خدمات المستشارين، ولو استذكرنا بعض عقود الاستشارة التي شاركنا فيها بصفة مستشارين أو متلقي خدمة لتكون لدينا الانطباع بأن الأجور التي يطلبها أو يحصل عليها المستشارون باهضة نسبياً، ومن منا لا يندهش من حصول



استشاري على ملايين، ونتساءل مع المتسائلين: مقابل ماذا؟ حفنة من التقارير، أو ليس من الأفضل إنفاقها في توسعة مشروع قائم أو تنفيذ مشروع جديد، ومن أسوء ما يخشاه المستشار أن يذيع له صيت المغالاة في الأسعار، مما يدفع الكثيرين إلى إسقاطه من قوائمهم حتى قبل التأكد من صحة ذلك، وينبري المستشارون لدفع هذا الإدعاء عنهم والتأكيد بأن أجورهم معقولة في ظل ظروف عملهم، والتبرير الرئيسي الذي يتذرعون به هو إرتفاع التكاليف التشغيلية لمؤسساتهم، وبالتحديد رواتب وبدلات مستشاريهم، فإذا استغرب العميل من طلب المؤسسة الاستشاية ألف دولار للمستشار عن كل يوم عمل في الوقت الذي لا تدفع له سوى نصف أو ثلث هذا المبلغ يأتيها الرد بأن الفرق هو للمصاريف التشغيلية.



أكثر ما يثير ريبة العميل الفروق الشاسعة بين العروض المالية للمستشارين، والتي قد تصل إلى الضعف أو أكثر ولنفس المهمة، فهل من تفسير معقول لذلك؟ قد تدفع قلة خبرة المستشار إلى وضع تقديرات غير واقعية لتكاليف الاستشارة، بالزيادة أو النقصان، كما لا يمكن استبعاد الجشع أو الاستغلال كدافع لطلب أجور مرتفعة، وفيما عدا ذلك من الحالات يمكن إيجاد المبررات للفروق في العروض، وبشكل عام يقل بكثير أجر المستشار المستقل عن المؤسسة الاستشارية، كما تتدنى عروض المؤسسات المحلية والإقليمية عن مثيلاتها العالمية لأسباب غير خافية.

مهارات وقدرات الاستشاريين

يوجد شرطان أساسيان لحصول العميل على الخدمة، هما امتلاك الاستشاري للمهارات والقدرات اللازمة واستعداده لتسخيرها لخدمة أغراض العميل، فأي المستشارون قادرون على تقديم هذه الخدمات؟ وكيف يميزهم المدير؟ والاستشارات الإدارية مثل كل المهن فيها الغث والسمين، ويمكن التعميم بأن مقابل كل مستشار محنك هنالك عشرة من الهواة والمبتدئين والانتهازيين، وعلى قدر ما لديهم من مهارات تأتي نتائج استشاراتهم، وكثرة المتطفلين في المهنة سبب رئيسي لفشل العديد من المهام الاستشارية واستياء كثير من المديرين من المهنة وأصحابها، وبانتظار تطور آليات الأسواق العربية إلى درجة تكفي ليطرد الجيد الرديء من السوق ستبقى حالات الفشل والاستياء، كما يقع جانباً من المسئولية على طفولية المهنة، فهي لم تنضج بعد والدليل على ذلك المستشار "متعدد المواهب"، الذي يفهم في كل شيء، فهو قد يبدأ محاسباً قانونياً بحكم المؤهل والخبرة، ثم سرعان ما يصبح خبيراً في التنظيم الإداري، وما دام قد قرأ نظامي الخدمة المدنية والعمل والعمال وتصفح بعض المقالات المترجمة في الموارد البشرية فسيصبح خبيراً في تطبيق أحدث الطرق والممارسات العالمية الناجحة في هذا المجال، وما أن يسمع بالخطط الاستراتيجية وما تدره الاستشارات الخاصة بها من عوائد ضخمة حتى يدعي الريادة في هذا التخصص الدقيق، وبالنتيجة ينطبق عليه المثل الغربي المعروف فيما معناه : من يدعي أو يمارس مهناً متعددة لا يتقن ولا واحدة منها، ولأن طرفي المعادلة لا بد أن يتساويا تكون الفوائد من استشاراته ضئيلة، ولا تبرر ما يحصل عليه من أجور.

وبالإضافة إلى كثرة الهواة والمتطفلين تعاني المهنة من ضعف في الخبرات الأساسية، ناجم عن قفز المستشار من الجامعة خريجاً او أستاذاً إلى الممارسة من دون خبرة، إذ ينظر إلى المهنة كصنعة يتعلمها المريد لدى المحترف، ويتدرج على سلم المهنة حتى المراتب العليا من خلال الخبرة في مجال الاستشارات، والحصول على شهادة أكاديمية عليا هو أقصر الطرق للوصول إلى قمة الهرم الاستشاري، وبالنتيجة يتتلمذ المدير العربي، ومهما علا منصبه الإداري وتعددت سنوات خبرته، على يدي استشاري لم يمارس مهاماً ومسئوليات إدارية ليوم واحد في حياته، وكل ما يعرفه هذا المستشار عن الإدارة هو ما تعلمه في الجامعة أو قرأه أو لاحظه في زياراته الميدانية الخاطفة، وهذا أمر يستهجنه الكثير من المديرين العرب، وفي الوقت نفسه لا نتلمس لدى المديرين من ذوي الخبرات الطويلة والمتنوعة رغبة في الدخول إلى المهنة، على عكس ما نجده في الغرب.

الأمانة المهنية في المهام الاستشارية

تتطلب المهام الاستشارية بيانات، وقد تستعمل في جمعها وسائل متعددة، وتستدعي قضاء المستشار أشهراً في جمعها ومراجعتها والتأكد من صحتها، وتقتضي الأمانة المهنية منه الحرص التام على إكتمال وصحة بيانات المهمة، فلا يكتفي بالقليل منها ولا يهمل جوانب هامة في سبيل تقليل تكلفة العمل الميداني، ولكن بعض المستشارين "يقتصدون" في نفقات العمل الميداني إلى درجة التفريط بمصالح عملائهم.

ومن أسوء الممارسات اللامهنية للمستشارين اتباع طريقة "القص واللصق «cut and paste» في إعداد التقارير، و في

هذه الحالة يعمد المستشار، مدفوعاً بالرغبة في تقليص تكلفة الاستشارة وتحقيق أعلى الأرباح، إلى تقارير جاهزة استعملها في استشارات سابقة، ثم يعدلها ويكيفها لتناسب احتياجات العميل، ويروي أحد المستشارين الكبار بأنه شاهد فريقاً من المستشارين الأجانب والعاملين في شركة استشارية عالمية ينقلون نصوصاً كاملة من كتب لتضمينها في تقاريرهم الاستشارية لأحد عملائهم المحليين، وعند مراجعتي لعدد من أدلة الموارد البشرية المعدة من استشاري أجنبي، وجدت بأن أجزاءً كثيرة منها مكررة، وبعد مواجهته بذلك حاول التملص، لكنه عاد ووافق على تعديلها، وكانت الحصيلة تخفيض عدد صفحات الأدلة بنسبة الثلثين، وانتهت إلى أدراج الإهمال.

وتبخرت الأمانة المهنية لدى أحد المستشارين، الذي لم يكتفي بطريقة القص واللصق بل سعى إلى الحصول خلسة على تقارير قدمها مستشارون آخرون، وراح يقتبسها بالجملة بعد إضفاء بعض التعديلات عليها لغرض التمويه ويقدمها لعملائه.

وهذه كلها خروق جسيمة لقيم وأخلاق المهنة، لا يجدر بالمستشار اقترافها، لأنها لا تسيء لسمعته فقط إنما للمستشارين أجمعين وللمهنة، وليس للمستشار خيار سوى تقديم خدمات كاملة وبالمستوى المهني المتعارف عليه، وإذا تبين بأنه معرض للخسارة بسبب ذلك فعليه إعادة التفاوض مع العميل أو الإنسحاب من المهمة، والأفضل للمستشار أن يتنازل عن أرباحه أو حتى تقبل الخسارة بدلاً من تعريض سمعته وصورة المهنة للتجريح.

جودة الخدمات

يتعهد المستشارون بتقديم أجود الخدمات لعملائهم، وهذا ما تمليه عليهم قيم وأخلاق المهنة، والكثير من المستشارين صادقون في عهودهم، ويبذلون كل جهد مستطاع في خدمة عملائهم، ومع ذلك كثيراً ما نسمع الشكاوي من تدني جودة التقارير والمقترحات المقدمة من المستشارين، وهذا ما سعى أحد المديرين لإبلاغي عندما أشار إلى نضد تقارير خلفه ليؤكد لي بأنها تحوي تقارير أربع جهات استشارية استعانت بها الشركة ولم تطبق نتائجها، والواضح من ذلك بأن هذا المدير لا يثق مطلقاً بالمستشارين وامكانية الاستفادة منهم بعد أربع تجارب فاشلة، وهذا العدد الكبير نسبياً من الاستشارات المهملة يرجح بأن مقترحاتها التطويرية لم تكن بالجودة المطلوبة.

وينتشر هذا الانطباع السيء عن العمل الاستشاري في بيئتنا إلى درجة جعلته مقترناً في أذهان البعض بالعقم والسطحية، وكثيراً ما يواجه المستشارون تشكيكاً في جدوى عملهم، خاصة من المديرين الذين يرون في أنفسهم جدارة لحل كافة مشكلات مؤسساتهم وقد يعتبرون الاستعانة بالمستشارين طعناً في قدراتهم، وهؤلاء قد يكونوا أقل استعداداً للتعاون مع المستشارين في تنفيذ مهامهم، مما قد يؤثر بدوره على جودة خدمات المستشارين.

وإذا كان المستشار يمتلك المهارات اللازمة لذلك وليس انتهازياً أو متطفلاً تقع المسئولية المتبقية على العميل لضمان حصوله على الخدمة المرجوة، وحتى بافتراض النوايا الحسنة لدى المستشار وتمسكه بالقيم المهنية فإذا وجد من عميله تهاوناً وتراخياً في متابعة المهمة الاستشارية فقد تنتقل العدوى إليه فيفتر حماسه وتقل جودة عمله، وينصح العميل بوضع جدول للمتابعة وتقويم النتائج المرحلية والنهائية وفقاً لمعايير محددة، وقد يكون من المفيد أحياناً تكليف أحد المديرين المتمرسين في العمل الاستشاري بإدارة المهمة من طرف العميل، وإذا لم تكن هذه المهارات متوفرة لدى منظمة العميل فمن الممكن تكليف مستشار مستقل بذلك.

التطبيق ونقل المعرفة والخبرة للعميل

للعلاقة بين المستشار وعميله أبعاد تتجاوز ما هو معتاد بين مستفيد ومزود للخدمة، فهي ليست مجرد صفقة تتبادل فيها الأيدي سلعة مقابل مبلغ من المال، وحتى يكون التطوير فعالاً ومستداماً لا بد أن يكون التعلم واحداً من أبعاده الرئيسية، ويؤدي المستشار في عملية التعلم دور ناقل للمعرفة والخبرة العملية الضرورية لفهم وتطبيق طرق وأساليب العمل الجديدة التي يقترحها، وهذا يستدعي منه بذل جهود إضافية، لذا يجب أن لا يتوقع منه التبرع بذلك، بل ينبغي على العميل النص على ذلك في نطاق العمل.

ليس كافياً أن يقدم المستشار تقاريره ومقترحاته، مهما عظمت جودتها وفائدتها، ومن ثم يرحل، تاركاً العميل في حيرة من كيفية تطبيق هذه المقترحات والحفاظ على استدامة تشغيلها والاستفادة منها، ولا أفشي سراً من أسرار المهنة إذا قلت بأن أكثر ما يكرهه المستشارون، خاصة المبتدئون والمتطفلون منهم، إصرار العميل على شمول المهمة الاستشارية للتطبيق، أو إشراف المستشار على التطبيق، لأنه المحك الذي يميز الاستشارة المفيدة عن العقيمة، والاختبار العملي لجودة مقترحاتها وصلاحيتها للتطبيق، كما إن إشراف المستشار على التطبيق يوفر فائدة عظيمة للعميل، فالتطبيق المبدئي سيكشف جوانب القصور والثغرات في الاستشارة وإذا لم يكن المستشار مشرفاً أو مشاركاً في الإشراف على التطبيق فسيواجه العميل صعوبات في إقناعه بإعادة النظر في مقترحاته بعد قبض أجوره والمغادرة، أما لو كانت مهمته مستمرة أثناء التطبيق ولمدة مناسبة فسيساهم في تعديلها وتكييفها لتكون أكثر تطابقاً مع احتياجات العميل.

مبادىء الإدارة الفعالة للإستشارة

لضمان حصول العميل على أفضل الخدمات من مستشاريه عليه مراعاة المبادىء التالية:

- حدد احتياجاتك بتفصيل ودقة.
- إختر مستشاريك بتأن وتأكد من امتلاكهم للخبرات المناسبة، وحذار من المتطفلين والانتهازيين.
- ليكن العقد بينك وبين المستشار مفصلاً، ولا تنسى الإشراف على التطبيق.
- راجع الأجور التي يطلبها المستشار ولا تدفع أكثر مما تستحقه المهمة.
- مارس رقابة متواصلة على جودة مراحل مهمة المستشار وقوم تقاريره ومقترحاته تفصيلياً قبل اقرارها والبدء بتطبيقها.
- لا تهمل نقل المعارف والمهارات من المستشار إلى مؤسستك.